



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO FIN DE GRADO
EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

LIDERAZGO
EMOCIONAL EN LA
ORGANIZACIÓN

Vanessa López Cifuentes

DIRECTOR

Sandra Caverio Brújula

Pamplona-Iruña

11 de enero del

2017

RESUMEN DEL TRABAJO

El objetivo principal de este proyecto es analizar la capacidad de los decisores para generar objetivos relevantes. El estudio de un caso real sobre un proceso de decisión estratégica en una empresa del sector del comercio del metal, se utiliza como base para realizar un experimento consistente en una serie de entrevistas a altos directivos a quienes se pide que establezcan los objetivos estratégicos de la empresa que dirigen. Los diferentes objetivos propuestos de forma individual se analizan y organizan en torno a varias categorías y se devuelven a cada directivo para que valore su relevancia. Los resultados muestran que los participantes omiten más de la mitad de los objetivos que finalmente consideran importantes. Este resultado es consistente con otros experimentos similares encontrados en la literatura relevante en este campo. En este trabajo se analiza, además, la relación entre el perfil de liderazgo de los directivos y su capacidad para establecer objetivos. Los resultados muestran algunas evidencias del efecto positivo de la capacidad de liderazgo emocional de los individuos y su destreza para generar objetivos relevantes.

PALABRAS CLAVE

Análisis de decisiones, identificación de objetivos, liderazgo resonante, experimental.

ABSTRACT

Analyzing the ability of decision makers to generate relevant objectives is the main concern of this project. A real world case-study of strategic decision making at a firm in the metal industry, is used as a base to perform an experiment consisting in a series of interviews in which several top managers are asked to state what they consider strategic objectives to the company managed. The different objectives proposed individually by the managers are analyzed and structured into several categories and sent back to them so that they determine which are considered relevant objectives. The results show that participants omit more than half of the objectives that they later identify as important. This result is consistent with other similar experiments found in the management literature on this field. The relationship between the managers' leadership profile and their ability to establish relevant objectives is also analyzed. The results show some evidence on the positive effect of the emotional leadership capability of the individuals and their competence to generate relevant objectives.

KEY WORDS

Decision analysis, identification of objectives, resonant leadership, experimental.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	7
2.1. Técnicas para generar objetivos relevantes. Revisión de la literatura	7
2.2. Impacto de las características del decisor sobre su capacidad para generar objetivos relevantes y motivar a los subordinados hacia su consecución. Revisión de la literatura	8
3. TRABAJO EMPÍRICO.....	10
3.1. Hipótesis del trabajo	10
3.2. Generación y reconocimiento de objetivos.....	10
3.3. Inteligencia Emocional y Capacidad para generar objetivos	17
4. CONCLUSIONES.....	19
 Anexo 1. Las emociones y su efecto sobre la capacidad de decisión	20
Anexo 2.- Relaciones causa-efectos del cuadro de mando integral	23
Anexo 3.- Objetivos de Larumbe Suministros Industriales, S.L. ilustrados mediante una red de relaciones causa-efectos.	24
Anexo 4.- Los campos de la inteligencia emocional.....	27
Anexo 5.- Cuestionario empleado para identificar el perfil de liderazgo emocional de los individuos (Cavero, 2013).....	30
Referencias Bibliográficas.....	32

“La capacidad de tomar decisiones es lo que nos da control sobre nuestro futuro”. Bond (2006).

1. INTRODUCCIÓN

El entorno en el que compiten las empresas en la actualidad, marcado por la globalización, el cambio constante y la elevada incertidumbre, origina situaciones de elevada intensidad competitiva en las que ya no es suficiente con perseguir ventajas competitivas sobre la base de la rápida incorporación de la tecnología a los bienes o la generación de economías de escala. La necesidad por parte de las organizaciones de equiparse con equipos de directivos con una visión clara, que sean capaces de dirigir y orientar los recursos y los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de la misma, marcando objetivos relevantes y coherentes se ha convertido en una condición necesaria e imprescindible para competir con éxito en los mercados.

Ya en la década de los 80 se comienza a dar notoriedad a la necesidad de las empresas por anticiparse al cambio constante, orientando todos sus recursos y capacidades en la consecución de una serie de estrategias que les permita aventajar a sus competidores, Kaplan y Norton (1996). Esta necesidad hace a las empresas dependientes de directivos capaces de generar objetivos concretos y relevantes constantemente.

Tal y como se recoge en el trabajo de Caverio y Marín (2016). La literatura académica de dirección de empresas aborda esta cuestión desde una doble perspectiva. Por un lado, se encuentran toda una serie de trabajos orientados fundamentalmente hacia la medición de lo que se ha venido a llamar, buenas prácticas directivas, impulsada por el trabajo de Bertrand y Schoar (2003), y representada a nivel internacional, por los estudios empíricos de Bloom y Van Reenen (2007) y Bloom et al. (2012), y en el caso español por los trabajos de Huerta y Salas (2012). Estos trabajos apuntan a la existencia de una serie de patrones o prácticas que están detrás de esta capacidad superior para generar objetivos por parte de los directivos; algunos de estos factores son el nivel de educación formal o el grado de implicación del salario de los directivos en los resultados de la empresa, donde el directivo aparece beneficiario residual de las ganancias extra de productividad que se consiguen con su capacidad extra, Lucas, (1978).

La forma de medir la capacidad para establecer objetivos en estos trabajos se basa sobre la respuesta de los propios directivos a una serie de preguntas dirigidas a determinar el procedimiento seguido para establecer objetivos en su organización y el tipo de objetivos (e indicadores asociados) que se establecen. De este modo, se pide a los directivos que valoren (mediante una escala) el equilibrado de objetivos de su organización desde una

perspectiva de cuadro de mando integral, la motivación (contable o de creación de valor) que está detrás de los objetivos de su organización, el horizonte temporal sobre el que se suelen establecer los objetivos, o el nivel de exigencia que plantean a las diferentes divisiones de la empresa (Bloom et al., 2014).

En paralelo a esta literatura, se encuentran los trabajos de Bond y Keeney (2008) y Siebert y Keeney (2013), que analizan de forma directa la capacidad para establecer objetivos de los decisores en general, y de los directivos en particular. Estos trabajos conducen experimentos en los que se pide directamente a los decisores que establezcan los objetivos relevantes para los problemas a los que se enfrentan y se valora posteriormente, desde un marco más amplio de reflexión, cuáles serían los objetivos que razonablemente podrían establecerse. Los resultados concluyen que existe una capacidad relativamente baja, entre las personas en general, a la hora de establecer objetivos relevantes, y esta capacidad se ve solo mínimamente mejorada cuando se trata de marcar objetivos en el ámbito de la dirección de empresas.

Resulta, en consecuencia, de máximo interés, investigar los patrones o prácticas que pueden ser de utilidad para mejorar esta capacidad de establecer objetivos de los directivos de las empresas. En este sentido, desde el campo de la teoría de la decisión ligada a la investigación operativa (Keeney, 1994; Eden y Ackermann, 2013), y también desde la literatura de dirección de empresas (Gregory y Keeney, 1994), se proponen una serie de prácticas, como proponer a priori posibles categorías en torno a las cuales ubicar los objetivos, o plantear preguntas que dirijan al decisor hacia ámbitos más estratégicos, que mejoran la calidad y cantidad de objetivos generados por las personas.

Desde otro ángulo de la literatura de dirección, más centrado en el estudio del liderazgo, destaca el trabajo de Bertrand y Schoar (2003), quienes relacionan el desempeño de las empresas con el estilo directivo (más o menos conservador). En esta línea de trabajo, e integrando hallazgos recientes procedentes de los campos de la neurociencia con las investigaciones en el área del liderazgo, existe una literatura representada en el trabajo de Boyatzis et al. (2006) que sugiere la importancia del estado y competencia emocional de las personas a la hora de establecer objetivos adecuados.

Este trabajo se enmarca en un proyecto más amplio desarrollado en el Departamento de Gestión de Empresas de la Universidad Pública de Navarra, que pretende examinar el impacto del estado emocional, de la capacidad de los decisores en general, y de los directivos en particular, para generar objetivos relevantes para la consecuente toma de

decisiones en el ámbito de su actividad principal.

Este estudio que aquí se presenta, plantea la realización de un experimento en una empresa real, Jaime Larumbe Martín, que, durante el proceso de desarrollo de este proyecto ha coincidido con su cambio de denominación social a Larumbe Suministros Industriales, S.L., por motivos meramente administrativos. Dicha empresa pertenece al sector del comercio del metal, ofreciendo un servicio con un claro enfoque al consumo de productos domésticos e industriales de ferretería, cuyas dos únicas sedes se ubican en Navarra, más concretamente en Alsasua y Artica.

El estudio es similar a los conducidos por Bond et. al (2008), y por Cavero y Marín (2016), y plantea un doble objetivo. Por un lado, se pretende facilitar el procedimiento para el establecimiento, por parte del equipo de dirección de la organización, de los objetivos relevantes que debería plantearse la empresa dado el contexto externo e interno en el que desarrolla su actividad. En el trabajo de campo realizado, se hace una distinción con respecto a los trabajos citados. El reconocimiento de los objetivos por parte de los entrevistados se lleva a cabo en dos fases diferentes, distinguidas entre sí por la forma en que reciben la información (mediante una lista de objetivos, en un caso, organizados en un mapa estratégico, en otro), con el objetivo de valorar el impacto del modo de presentación sobre el proceso de reconocimiento de objetivos.

Por otro, se investiga la existencia de una posible relación entre la capacidad de los directivos para establecer objetivos relevantes y su perfil de inteligencia emocional para el ejercicio del liderazgo.

El resto del trabajo se organiza del siguiente modo. El apartado segundo presenta una revisión de la literatura relevante para el desarrollo de los objetivos del trabajo. El tercer apartado, que constituye el núcleo del trabajo, primero, plantea las hipótesis del estudio, y a continuación está dedicado a describir y comentar los resultados del experimento llevado a cabo en los estudios planteados. El cuarto apartado presenta las conclusiones y cierra el trabajo.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

En este epígrafe se recogen ideas y conclusiones literarias relacionadas con los objetivos propuestos en este trabajo. Esta literatura recogida es similar a la ya revisada en Cavero y Marín (2016), dado que ambos estudios se sitúan en el marco de un mismo proyecto de investigación. En primer lugar, se presentan los trabajos más destacados de la literatura en relación a las técnicas de mejora para la creación de objetivos relevantes por parte de los directivos, y en segundo lugar, revisa la literatura que estudia la relación que existe entre la inteligencia emocional de los líderes y su capacidad de decisión.

2.1. Técnicas para mejorar la generación de objetivos. Revisión de la literatura.

Existe unanimidad acerca de la importancia de contar con una definición adecuada de los objetivos o propósitos de una organización. En este sentido, desde la literatura, se reconocen las limitaciones de los individuos en general, y de los directivos en particular para generar objetivos relevantes para tomar las decisiones a las que se enfrentan (Bond et al. 2008), y en consecuencia, surge toda una serie de trabajos preocupados por mejorar esta capacidad; la propuesta de Keeney (1994) puede considerarse pionera en este sentido.

Estos trabajos, plantean en general una serie de propuestas apuntando recomendaciones sobre la forma de identificar los objetivos relevantes en el contexto de cualquier ámbito de decisión y estructurarlos para facilitar los procesos de pensamiento y análisis ligados a su consecución.

Con el fin facilitar y mejorar los procesos de identificación de objetivos, Keeney (1994) plantea la utilización de una serie de técnicas que sugiere emplear en las entrevistas con directivos, como el planteamiento de una lista de deseos, la solicitud de reflexión acerca de los problemas existentes, o la sugerencia de abordar el asunto desde diferentes perspectivas. Bond et al. (2010) realizan tres experimentos que sirven de base para comprobar la eficacia de técnicas tan simples como proponer categorías en torno a las cuales poder organizar los objetivos, o como retar a los decisores a mejorar la propuesta inicialmente planteada por ellos mismos. Más recientemente, Siebert y Keeney (2015), también sobre la base de los resultados de varios experimentos, proponen además, proporcionar a los decisores una lista maestra de objetivos que puedan resultar relevantes en el contexto de la situación que se plantea, como orientación para facilitar el proceso de generación de objetivos.

La adecuada estructuración de objetivos exige, por un lado, distinguir, de entre una lista inicial de posibles objetivos, aquellas propuestas que consistan en valores o alternativas que no constituyan realmente objetivos. Por otro, puede exigir descomponer jerárquicamente

objetivos de carácter muy amplio en otros de menor rango, buscando en todo caso, las relaciones causa-efecto que ligan unos y otros. En esta línea, además de las aportaciones de Keeney (1994), destacan los trabajos en el campo de la investigación operativa de Montibeller et al. (2008), que sugieren la utilización de una herramienta que denominan mapa de razonamiento, de Montibeller y Franco (2011), que apuntan al empleo del Análisis de Decisión Multicriterio, y de Eden y Ackermann (2013), que sugieren centrar la atención de los decisores en las prioridades entre objetivos y en los posibles efectos de cada uno de ellos sobre el resto.

2.2. Impacto de las características del decisor sobre su capacidad para generar objetivos relevantes y motivar a los subordinados hacia su consecución. Revisión de la literatura.

Se revisan a continuación las principales aportaciones realizadas desde la literatura que centra su interés, no tanto en conocer y generar los contextos que mejoran la generación de objetivos, sino en identificar las características de los decisores que favorecen su capacidad para impulsar el empleo de las llamadas buenas prácticas directivas, entre las que, de acuerdo con Bloom et al (2010) se encuentra su capacidad para generar objetivos relevantes.

En primer lugar, cabe destacar el trabajo de Huerta y Salas (2012) que identifica el nivel de educación formal de los directivos como determinante de su capacidad. El estudio de Bertrand y Schoar (2003), además de reconocer la importancia del nivel educativo, y la edad de los directivos, apunta hacia aspectos relacionados con el estilo de liderazgo como determinantes de las diferencias de objetivos entre empresas de una misma industria. Otros autores (Judge y Bono, 2000) sugieren, además, que aspectos relacionados con la personalidad del individuo juegan un papel fundamental en su desempeño como líderes capaces de establecer objetivos adecuados e implicar y motivar a las personas a su cargo. En este sentido, existe toda una literatura que se enmarca dentro de lo que se conoce como el paradigma del liderazgo transformacional con numerosos estudios (Judge y Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck, y Sivasubramaniam, 1996) que examinan el liderazgo y sus efectos. Los mejores líderes, denominados transformacionales, interactúan con sus seguidores inspirándoles hacia niveles superiores de desempeño y compromiso con sus organizaciones. Y lo hacen mediante el despliegue de una comunicación centrada en la visión y mediante la articulación de valores, creencias y objetivos firmes y adecuadamente establecidos (Bass y Bass, 2009).

Desde esta perspectiva, resulta de especial interés, por la metodología utilizada, el trabajo de Balthazard et al. (2012) que buscan identificar las características de los líderes más capaces mediante métodos psicométricos basados sobre medidas de análisis espectral obtenidas a partir de electroencefalogramas (EEG) practicados a diferentes líderes. En su trabajo encuentran una relación entre las variables que describen el funcionamiento del cerebro de los directivos participantes en el estudio y su desempeño como líderes transformacionales. En esta línea de trabajo, integrando hallazgos recientes procedentes de los campos de la neurociencia con las investigaciones en el área del liderazgo, existe una literatura representada en los trabajos de, Goleman et al. (2002) y Boyatzis et al. (2006) que sugiere la importancia de la inteligencia emocional de los directivos a la hora de establecer objetivos adecuados. Los estudios de estos autores indican que los líderes transformacionales no se distinguen por su talento innato o su dominio técnico, sino por su capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo. Y estos sentimientos, afirman, se extienden rápidamente en los equipos de trabajo, estimulando a los demás. Una parte fundamental del liderazgo efectivo consiste en saber controlar y usar adecuadamente las propias emociones, y potenciar sentimientos positivos en los equipos, es decir, crear resonancia.

Es importante distinguir las emociones de la inteligencia emocional. Las primeras van y vienen y pueden ser modificadas mediante los estímulos adecuados (Boyatzis et al, 2012). La inteligencia emocional, en cambio, hace referencia a rasgos de las personas, y como tales, son mucho más difíciles de cambiar. Si bien en la literatura existen trabajos que sugieren que las emociones pueden alterar la capacidad de decisión de los individuos, ese asunto queda fuera del alcance del estudio empírico realizado en este trabajo. No obstante, en el anexo 1 se realiza una revisión de la literatura relevante sobre dichos efectos.

3. TRABAJO EMPÍRICO

3.1. Hipótesis del trabajo

El trabajo empírico presentado en los epígrafes siguientes se ha podido llevar a cabo gracias a la colaboración de los responsables de una empresa real, en este caso, Larumbe Suministros Industriales, S.L, perteneciente al sector del comercio del metal, constituida en 1999 y cuya sede central se ubica en Artica (Navarra). En este último año ha absorbido a la empresa Jaime Larumbe Martín constituida en 1945, quien actúa como administrador único y cuenta en estos momentos con un volumen de ventas anuales cercano a los 900.000€. Este trabajo se desarrolla en el contexto del interés que supone para la empresa el disponer de un mapa estratégico, que permita encaminar a su equipo de responsables hacia una misma visión estratégica de la organización, a través de una serie de objetivos identificados y reconocidos por ellos mismos.

La elaboración de dicho mapa estratégico, así como el desarrollo de las entrevistas mantenidas con los responsables para recoger sus propuestas se asientan sobre las técnicas y recomendaciones recogidas en la literatura revisada previamente, Kaplan y Norton (1996), Keeney (1994).

Sin embargo, el interés de la investigación desarrollada en este trabajo, reside además en la determinación de la capacidad de los decisores para establecer objetivos relevantes y en la relación que se puede establecer entre dicha capacidad y sus competencias para el ejercicio del liderazgo emocionalmente inteligente. Por ello, el trabajo empírico se divide en los siguientes dos apartados. El primero, se presenta el proceso llevado a cabo para la generación y reconocimiento posterior de objetivos por parte de los responsables de la organización, y recoge también el mapa estratégico elaborado para la empresa como resultado de dicho procedimiento. En el segundo, se identifica la capacidad para el ejercicio de un liderazgo emocionalmente inteligente (o resonante) de cada uno de los responsables entrevistados y se busca la relación entre la capacidad de generar objetivos de los decisores y sus competencias emocionales, tratando de identificar si los individuos emocionalmente más capaces son, a su vez más eficaces a la hora de plantear los objetivos adecuados para las organizaciones de la que son responsables.

3.2. Generación y reconocimiento de objetivos.

La necesidad de seguir un mismo camino por todos los integrantes de la organización es parte fundamental para el buen funcionamiento de la misma, Kaplan y Norton (1996), Larumbe Suministros Industriales, S.L, representada en este trabajo por sus máximos

responsables, reconoce la afirmación anteriormente mencionada, y se interesa, en el momento de plantear este estudio, por realizar una reflexión estratégica que permita a la organización plantear retos relevantes para orientar los esfuerzos colectivos en la mejor dirección.

La información necesaria para poder realizar el estudio se ha obtenido a través de una serie de pasos descritos a continuación.

Paso 1. Introducción al proceso y planteamiento de objetivos.

En primer lugar, tras asegurar el interés del director gerente en la elaboración de un mapa estratégico para la organización, se realiza una primera sesión informativa en la que se presenta a los responsables de las diferentes áreas los objetivos generales del estudio, así como el nivel de implicación que la participación de cada uno de ellos va a exigir. Una vez asegurado el compromiso de cada uno de los 4 responsables, se pactan entrevistas individuales con cada uno de ellos, y se les solicita que recojan por escrito en un documento los objetivos que consideran relevantes tanto a nivel del departamento del que son responsables, como a nivel de la organización en general para que lo entreguen en el momento de la entrevista.

Al cabo de dos semanas, se mantienen entrevistas individuales con los responsables, dirigidas a reforzar la identificación de objetivos inicialmente planteada por cada uno de ellos. Cada entrevista tiene una duración promedio de media hora.

Estas entrevistas se desarrollan empleando las técnicas descritas en el apartado de revisión de la literatura y presentadas en la Tabla 1, siguiendo a Bond et al. (2010).

El objetivo fundamental de estas entrevistas es ayudar al equipo de responsables de la empresa en el proceso de generación de objetivos relevantes para la organización, provocando una reflexión de carácter más estratégico para poder afrontar los posibles problemas o retos futuros de la organización. De este modo se puede evitar que los objetivos estén únicamente dirigidos a afrontar las situaciones o problemas de corto plazo o ligados a su departamento, sin tener en cuenta la visión global de la organización. “El fracaso en la generación de objetivos a menudo resulta de las limitaciones en profundidad o amplitud de pensamiento” Bond et al. (2010).

Tabla 1. Técnicas para estimular la identificación de objetivos.

Uso de categorías (Amplitud de pensamiento)	<p>Corto plazo: ¿Hay alguna cosa que se pueda cambiar a corto plazo? ¿A dónde quiere llegar con este objetivo?</p> <p>Largo plazo: ¿Existen formas de expansión? ¿A través de los objetivos a corto plazo se pueden obtener objetivos a largo plazo?</p>
Advertencia	¿No has pasado ningún objetivo por alto?, ¿Por qué es importante?, ¿Por qué piensa que esto es importante para la empresa?, ¿Qué aporta a la empresa? ¿Qué es lo que busca lograr con este objetivo?, ¿Cómo puede alcanzarlo?
Proporcionar objetivos como ejemplo (Amplitud de pensamiento)	Construcción de un nuevo punto de venta, aumento de las ventas, cambio de categoría profesional de los trabajadores, invertir menos tiempo en las ventas...

Fuente: Elaboración propia a partir de estudio realizado por Bond, Carlson y Keeney, (2010).

Paso 2. Clasificación de objetivos.

Gracias a las conversaciones mantenidas con los responsables y la utilización de técnicas de estimulación como las descritas en la Tabla 1 se obtienen 36 objetivos diferentes. En la Tabla 2 se presenta el número de objetivos mencionados por cada uno de ellos antes de la entrevista y los generados en la misma gracias a las técnicas ya mencionadas.

Tabla 2. Objetivos planteados a lo largo del proceso.

OBJETIVOS PLANTEADOS EN PRIMER MOMENTO	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3	Individuo 4
Total Objetivos Generados en Momento Inicial	4	5	4	7
Total Objetivos Generados en Entrevista	9	7	6	10
<i>Total Objetivos Generados</i>	<i>13</i>	<i>12</i>	<i>10</i>	<i>17</i>

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que existen evidentes diferencias entre individuos en cuanto al número de objetivos generados, tanto inicialmente, como en la entrevista tras el proceso de generación de ideas. Además, a la vista de los resultados, puede afirmarse que las técnicas utilizadas para la identificación de objetivos han causado un efecto positivo en el resultado total, ya que el número de objetivos generados en las entrevistas ha sido muy superior a los identificados por los responsables en la lista inicial facilitada por cada uno de ellos.

Una vez recogidos los datos obtenidos de las entrevistas, se elabora una “lista maestra” donde se mencionan todos los objetivos planteados por los responsables, se reagrupan si varios de ellos recogen la misma idea mencionada de forma diferente, se subdividen en categorías distintas, de modo que cada categoría contiene objetivos conceptualmente

similares. Al mismo tiempo se confecciona un mapa estratégico que liga unos objetivos con otros mediante relaciones causa-efecto, utilizando el enfoque adoptado por Kaplan y Norton en su libro “The balanced scorecard: Translating strategy into action” (1996). Para la realización de este esquema de objetivos se han seguido también las ideas de Eden y Ackermann (2013): “*los objetivos están interconectados en lugar de ser independientes unos de otros, cada uno de los objetivos es apoyado por otros y, a su vez, cada objetivo apoya otros objetivos*” o que “*los objetivos constituyen un sistema de metas*”. De este modo, se va conformando un esquema que organiza jerárquicamente los objetivos, ordenados en categorías (enfoques), siguiendo la lógica de un cuadro de mando integral centrado en la creación de valor para la organización: creando valor desde el aprendizaje, es decir, con recursos y capacidades únicos y propios de la organización, continuando a través de la mejora de los procesos internos; para que de este modo, se consiga mejorar la productividad y calidad del servicio al mismo tiempo que aumenta la satisfacción del cliente para, en último lugar, mejorar la rentabilidad de las inversiones.

Como resultado de este proceso de análisis y reflexión se propone un mapa estratégico específico para esta organización, donde se jerarquizan los objetivos, en torno a cuatro bloques diferentes: financiero, clientes, de proceso interno (se subdivide en dos categorías: empleados y proveedores) y de renovación y aprendizaje.

La descripción de las relaciones causa-efectos definitivas se recogen en el anexo 3.

Paso 3. Reconocimiento de objetivos relevantes.

El siguiente paso consiste en determinar en qué medida los diferentes responsables reconocen objetivos propuestos por otros compañeros de equipo más allá de los que inicialmente planteó cada uno de ellos (de forma individual, por escrito, y a través de la entrevista descrita)

Para ello, en primer lugar, se presenta a cada participante una “lista maestra” que recoge todos los objetivos planteados por ellos mismos (en adelante, *objetivos propuestos*), y por el resto de responsables. De la lista, deben señalar qué objetivos consideran relevantes (en adelante, *objetivos reconocidos pretest*).

En segundo lugar, más adelante en el tiempo, se presenta el mapa estratégico elaborado, en el que se recogen exactamente los mismos objetivos redactados en la “lista maestra”, pero representados gráficamente como un mapa estratégico. De nuevo, se solicita a los responsables que identifiquen qué objetivos valoran relevantes para la organización (en adelante, *objetivos reconocidos finales*).

Esta forma de proceder, en dos fases, a la hora de presentar a cada responsable el conjunto de objetivos generados por todos ellos, constituye una novedad en relación con estudios anteriores realizados en esta línea. El interés del procedimiento reside en determinar en qué medida, la presentación de la información sobre objetivos de forma gráfica, a través de un mapa estratégico que recoge las relaciones causa-efecto que ligán unos con otros, proporciona información relevante adicional a los responsables de la organización, que facilita el reconocimiento de objetivos de interés. La Tabla 3 muestra los resultados de este procedimiento para el reconocimiento de objetivos en dos fases.

Tabla 3. Resultados del reconocimiento de objetivos en dos fases.

OBJETIVOS IDENTIFICADOS	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3	Individuo 4
Total Objetivos Reconocidos en Pretest	30	27	34	29
Total Objetivos Reconocidos Final	34	31	36	32
Diferencia de Identificación	4	4	2	3
% Aumento de Identificación	13,3	14,8	5,9	10,3

Fuente: Elaboración propia.

Todos los individuos reconocen al menos un 5,9% más de objetivos importantes para la empresa cuando se les muestra el mapa estratégico que ordena todos ellos jerárquicamente. De este modo podemos afirmar que la presentación de este mapa estratégico causa un efecto positivo en el proceso de reconocimiento de objetivos en todos los individuos, que les lleva a reconocer, en algunos casos, hasta un 14,8% más de los ya reconocidos en la “lista maestra”.

La tabla 4 presenta todos los objetivos planteados por los diferentes responsables de la organización, indicándose para cada uno de ellos si lo propusieron en el Paso 1 y lo reconocieron explícitamente como importante en el Paso 3, diferenciando las dos fases en las que se han dividido este último paso.

Teniendo en cuenta que todos los individuos completaron el estudio, han estado motivados e informados en todo momento y se les ha facilitado el tiempo suficiente para poder completar cada paso del estudio, se puede afirmar lo siguiente:

- El individuo 4 es el que más número de objetivos propone en un primer momento, siendo el individuo 3 el que menos objetivos propone en el mismo momento.
- El individuo 3 es el que mayor número de objetivos reconoce en el momento final, mientras que el individuo 2 es el que menos reconoce en este momento.

- La mayor diferencia entre el número de objetivos propuestos y reconocidos en el momento final se encuentra en el individuo 3 ya que reconoce hasta 36 objetivos como relevantes, es decir, el total de los propuestos por el conjunto de los individuos.

Tabla 4.- Objetivos de Larumbe Suministros Industriales, S.L propuestos y reconocidos por los responsables de la organización.

Objetivo	Individuo 1			Individuo 2			Individuo 3			Individuo 4		
	Propone	Reconoce Pretest	Reconoce Final	Propone	Reconoce Pretest	Reconoce Final	Propone	Reconoce Pretest	Reconoce Final	Propone	Reconoce Pretest	Reconoce Final
1A			1			1	1	1	1			
1B	1	1	1					1	1			
1C		1	1		1	1		1	1	1	1	1
1D		1	1		1	1		1	1	1	1	1
2A	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1
2B			1	1	1	1		1	1			1
2C		1	1	1	1	1		1	1		1	1
2D	1	1	1		1	1		1	1	1		
3A		1	1			1		1	1	1	1	1
3B		1	1			1	1	1	1		1	1
3C		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1
3D		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1
3E		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1
3F		1	1	1	1	1	1	1	1		1	1
3G		1	1				1	1	1		1	1
3H	1	1	1					1	1		1	1
3I	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1
3J						1		1	1		1	1
3K	1	1	1		1	1		1	1			1
3L		1	1		1	1			1	1	1	1
3M			1		1	1		1	1	1	1	1
4A					1	1		1	1	1	1	1
4B		1	1		1	1	1	1	1		1	1
4C	1	1	1		1	1		1	1			1
4D		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4E	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1
4F	1	1	1		1	1		1	1		1	1
4G	1	1	1		1	1	1	1	1			
4H	1	1	1		1	1		1	1		1	1
4I		1	1	1				1	1	1	1	1
4J	1	1	1		1	1			1		1	1
4K		1	1		1	1		1	1	1	1	1
4L			1		1	1		1	1	1	1	1
5A	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5B		1	1	1	1	1		1	1		1	1
5C		1	1					1	1	1	1	1
Objetivos 36	13	30	34	12	27	31	10	34	36	17	29	32

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se puede observar en la Tabla 5 la media de objetivos generados por los individuos es de 3.5, es decir, en promedio, cada individuo genera al menos un objetivo para 3.5 de las 4 categorías. Se puede afirmar que, de las 16 combinaciones de individuos y categorías, para 14 de ellas se asignó al menos un objetivo. En total se recogen 36 objetivos, y por tanto, 144 combinaciones de individuos y objetivos; de las cuales, únicamente 52 fueron generadas inicialmente por los responsables. Esto representa un promedio de únicamente 13 objetivos generados por individuo. Ninguno de los individuos llega a proponer ni siquiera la mitad de todos los objetivos planteados en el cuadro de mando integral, siendo el individuo 4 el que más objetivos propone.

Tabla 5.- Resultados de objetivos generados y reconocidos.

	Individuo 1			Individuo 2			Individuo 3			Individuo 4			Promedio
	Propone	Reconoce Pretest	Reconoce Final	Propone	Reconoce Pretest	Reconoce Final	Propone	Reconoce Pretest	Reconoce Final	Propone	Reconoce Pretest	Reconoce Final	
Nº Objetivos	13	30	34	12	27	31	10	34	36	17	29	32	
% Generados	38,24%			38,71%			27,78%			53,13%			39,46%
Generados por categoría	4			3			3			4			3,5
Reconocidos	21			19			26			15			20,25
% Reconocidos	61,76%			61,29%			72,22%			46,88%			60,54%

Fuente: Elaboración propia

El análisis de estos resultados indican que cada individuo reconoce, en el paso final., en promedio 20.25 objetivos por encima de los que generó en la fase inicial; es decir, que en promedio, el 60.54% de los objetivos que se reconocen como relevantes para la organización no son generados por cada individuo, sino por el grupo, ni siquiera habiendo utilizado técnicas que estimulan la generación de objetivos.

Estos resultados son coherentes con los que obtienen tanto Bond et al (2008) para el estudio de caso que realiza en la empresa Seagate Software, donde los participantes omitieron consistentemente casi la mitad de los objetivos que más tarde identificaron como personalmente pertinentes, así como para el realizado por Cavero y Marín (2016) en la empresa Aperitivos y Extrusionados, S.A. En estos casos, los directivos de Seagate Software fueron capaces de proponer el 36% de los objetivos finalmente reconocidos y los de Aperitivos y Extrusionados, S.A un 31.7% mientras que, los responsables de Larumbe Suministros Industriales, S.L proponen de promedio un 39,46% de los que más tarde reconocen como importantes. Resulta interesante observar que los resultados se

mantienen a pesar de tratarse de empresas completamente diferentes, en tamaño, sector de actividad y zona geográfica de desarrollo.

Todo ello permite afirmar que el trabajo conjunto de todos los responsables de la organización, finaliza con una lista común de objetivos mucho más completa que si la hubieran realizado por separado, y esto a su vez, facilita a cada uno de ellos una visión global de la situación de la empresa.

3.3. Inteligencia emocional y Capacidad para generar objetivos.

En este epígrafe se relaciona la capacidad de establecer objetivos relevantes con el perfil de inteligencia emocional, donde se han seguido las pautas marcadas en estudios anteriores como son el de Caverio y Marín (2016), que sugieren la importancia de la inteligencia emocional de los responsables de la organización a la hora de establecer objetivos adecuados.

Para ello, se identifican las competencias para el ejercicio del liderazgo emocional de cada uno de los participantes, mediante los resultados de su participación en una encuesta diseñada a tal efecto por Caverio (2013). Las dimensiones relevantes que ponen de manifiesto el nivel de inteligencia emocional de un líder, de acuerdo con Goleman et al. (2002) son el nivel de conciencia de uno mismo, la capacidad de autogestión, el nivel de conciencia social (o empatía) y la capacidad para gestionar las relaciones. Cada una de estas dimensiones, se despliega, a su vez en varias categorías. La descripción de dichas categorías se recoge en el anexo 4. El cuestionario utilizado para recoger la información al respecto, se muestra en el anexo 5.

Los individuos responden a las afirmaciones que se plasman en la encuesta, en una escala entre 0 (muy en desacuerdo) y 10 (muy de acuerdo). Los resultados de la encuesta, para cada individuo, se muestran en la tabla 6.

El individuo 4, es el que mayor puntuación obtiene en todos los aspectos de la inteligencia emocional, por lo contrario, el individuo 2 es el que menor puntuación obtiene en cada uno de los aspectos.

Tabla 6.- Resultados sobre el perfil de inteligencia emocional de los responsables de Larumbe Suministros Industriales, S.L.

Individuo	1	2	3	4	Promedio Global
Autogestión	7,58	7,25	8	9,3	8,03
Conciencia de uno mismo	8,67	7,33	8,83	9,5	8,58
Conciencia Social	7,71	7,57	9,14	9,6	8,51
Gestión de las relaciones	7,77	6,54	9,01	9,1	8,10
Promedio Individual	7,93	7,17	8,75	9,38	Media Global : 8,31

Fuente: Elaboración propia

La tabla 7 presenta, en primer lugar los objetivos generados y reconocidos por cada individuo, y en segundo lugar, destaca la desviación de cada individuo en relación con el que se revela menos competente para generar objetivos en la fase inicial, por un lado, y en relación con el que se muestra menos competente por reconocer un mayor número de objetivos relevantes que no había propuesto inicialmente, por otro.

Tabla 7.- Capacidad de los individuos del estudio para generar objetivos.

OBJETIVOS	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3	Individuo 4
Objetivos Generados	13	12	10	17
Total Objetivos Reconocidos Final	34	31	36	32
Generan por encima del mínimo	3	2	0	7
Reconocen por debajo del que más reconoce	2	5	0	4
Suma	5	7	0	11

Fuente: Elaboración propia

Al vincular la tabla 6 con la 7 para poder relacionar la capacidad para establecer objetivos relevantes con las competencias emocionales para el liderazgo de cada uno de los responsables de la organización, se puede observar que el individuo 4 es el más competente emocionalmente al mismo tiempo que es el que más puntuación en el cómputo total obtiene, siendo el que más objetivos genera. En este caso, puede afirmarse que es individuo del grupo más capacitado en ambos aspectos.

Por otro lado, el individuo 3, que es quien genera menos objetivos, al mismo tiempo que es

quien reconoce más objetivos relevantes, se sitúa en segunda posición en lo que a inteligencia emocional se refiere, por lo que no podemos afirmar que el individuo menos capaz en generar y reconocer objetivos lo sea también emocionalmente, teniendo en cuenta las cuatro dimensiones de la inteligencia emocional según Goleman et al. (2002).

No pueden considerarse resultados determinantes dado que no pueden extrapolarse a otras organizaciones, puesto que los resultados dependen directamente de la capacidad para generar objetivos relevantes junto con la competencia emocional de los responsables de cada organización. Los resultados del estudio realizado sí pueden considerarse semejantes a los obtenidos en estudios anteriores, donde ni la mitad de los objetivos reconocidos como relevantes han sido generados por el mismo individuo que los reconoce.

4. CONCLUSIONES

Con el objetivo principal cumplido, a expensas de que se lleve a cabo por la organización ejecutando todas las actuaciones necesarias para lograr alcanzar el objetivo principal del mapa estratégico, las conclusiones se centran en el análisis del perfil del liderazgo emocional y la capacidad para generar objetivos de los individuos que ha ocupado los epígrafes anteriores.

Los resultados obtenidos del estudio dejan entrever que, en la organización se obtienen mejores resultados ejercitando la capacidad de generar objetivos de cada uno de los individuos a través de una serie de técnicas de estimulación, a dar por buenas las propuestas en un momento inicial. Por este motivo, se puede afirmar que los individuos no son capaces de crear todos los objetivos relevantes de forma individual, al igual que ocurre en investigaciones como la de Bond et al. (2008) o la de Cavero y Marín (2016). Por esto, cada vez más, se estudian técnicas que puedan ser útiles para mejorar la capacidad para establecer objetivos relevantes de los responsables, o líderes de la organización (Keeney, 1994) o Bond, Carlson y Keeney (2010).

La conclusión personal de este trabajo me lleva a tomar como referente la importancia de las investigaciones en esta materia, puesto que el cambio continuo que nos rodea, en el desarrollo y evolución de la competencia, hace que las organizaciones que no sean capaces de adaptarse al mismo ritmo estén destinadas a desaparecer. Por esto la importancia de que las organizaciones cuenten con equipos de directivos o responsables capaces de: generar objetivos relevantes, gestionar sus estados de ánimo y orientar todos los recursos de la organización hacia una misma dirección.

Anexo 1. Las emociones y su efecto sobre la capacidad de decisión.

A la hora de establecer los objetivos, las emociones de cada uno de los directivos juegan un papel importante. Puesto que, no lo es mismo tomar una decisión cuando una persona se encuentra con un estado de ánimo positivo que con uno negativo.

Los estados de ánimo de cada uno de nosotros influyen a la hora de tomar decisiones, de modo que será decisivo para establecer un objetivo y conseguir llevarlo a cabo, pero hay que tener en cuenta que dicho estado de ánimo evoluciona a lo largo del proceso puesto que, aunque se quiera, es difícil mantener el mismo estado desde el inicio hasta la consecución del mismo. Al igual que también influirá en nuestras emociones el resultado, es decir si se ha conseguido el objetivo o no de una forma satisfactoria.

Cuando un objetivo es alcanzado el estado de ánimo es positivo y auto motivante, en cambio cuando todavía se está en proceso de alcanzarlo el estado de ánimo es negativo, debido a la preocupación y al miedo. La planificación de dicho proceso tiene como objetivo reducir el estado negativo al reducir la incertidumbre tal y como Connelly & Johnson, (2015) exponen.

Tal y como exponen Clore, Gasper & Garvin (2001) los diferentes estados de ánimo específicos (felicidad, miedo, ira, tristeza...) tienen efectos diferentes en la consecución e identificación de los objetivos. Así pues, la felicidad motiva a las personas para mantener el estado de ánimo positivo actual y a conseguir nuevas metas, el miedo por su parte motiva a la gente para evitar la decepción, la ira motiva para eliminar los obstáculos y, sin embargo, la tristeza ayuda a adaptarse al fracaso. En el contexto de la planificación, estos estados emocionales y según como cada individuo lo procese podrán dar lugar a diferentes maneras de identificación y fijación de los objetivos.

Por lo tanto, cuando se deba realizar una tarea que nos motiva el pensamiento es positivo lo que supone unos efectos favorables la consecución de la misma como puede ser tener la mente más abierta o ser más flexible a la hora de pensar, facilitando de este modo una solución más rápida y acertada.

No obstante, es posible que una persona experimente dos estados de ánimo completamente opuestos a la hora de realizar una sola labor. Frente a esto, un estudio reciente reveló que el hecho de que los dos estados de ánimos, positivo y negativo, estén presentes se asocia con un esfuerzo mayor y la generación de ideas novedosas aumentando la utilidad como exponen Shane Connelly & Genevieve Johnson, (2015) Este hecho se materializa cuando cada individuo tiene claros cuáles son sus estados de ánimo a la vez

que la organización recompensa tal esfuerzo o, es decir, que tener claro el estado de ánimo que se tiene en la realización de un proyecto unido a una recompensa por parte de la entidad produce resultados verdaderamente positivos para ambos.

Del mismo modo, el estado de ánimo de un grupo de personas vendrá determinado por el contexto emocional de la empresa, así como el conjunto de emociones de cada uno de los integrantes del mismo. Las emociones se contagian de una persona a otra a través de variables vías, como la imitación inconsciente de expresiones faciales, posturas o voz. Ese contagio suele ser deliberado, pero también puede ser intencionado con el objetivo de conducir a los otros al estado de ánimo que se desee.

La existencia de emociones positivas en un grupo aumenta el gusto por la cooperación, ayuda a reducir el conflicto y a aumentar la percepción de la tarea en cuestión, mientras que las emociones negativas producen el efecto contrario exponen Fredrickson, (2001); Kelly & Barsade (2001) en su trabajo. Sin embargo, las emociones negativas también pueden aportar resultados prácticos, dado que dichas emociones pueden ser de gran ayuda en un grupo cuando se está desafiando el pensamiento del otro, pues ayuda al grupo a plantearse cuestiones que de otro modo no se hubieran cuestionado expone Schwenk, (1990).

Con todo lo expuesto hasta ahora podemos ver como las emociones, el comportamiento y las reacciones tienen su reflejo en la planificación de un grupo y en su funcionamiento y dado que cuando se trabaja en grupo es común que se den conflictos relacionados con el trabajo, pero también se pueden dar problemas en las relaciones entre los integrantes del mismo. Podríamos decir que, si el conflicto se relaciona con el trabajo desempeñado, es beneficioso para el grupo puesto que pone de relieve los problemas que hay que abordar y superar y que de otro modo no se hubieran discutido, mientras que el conflicto interpersonal es perjudicial debido a que interfiere en la comunicación entre los miembros del grupo y la cohesión existente entre ellos tal y como Jehn, (1995, 1997) expone en sus trabajos.

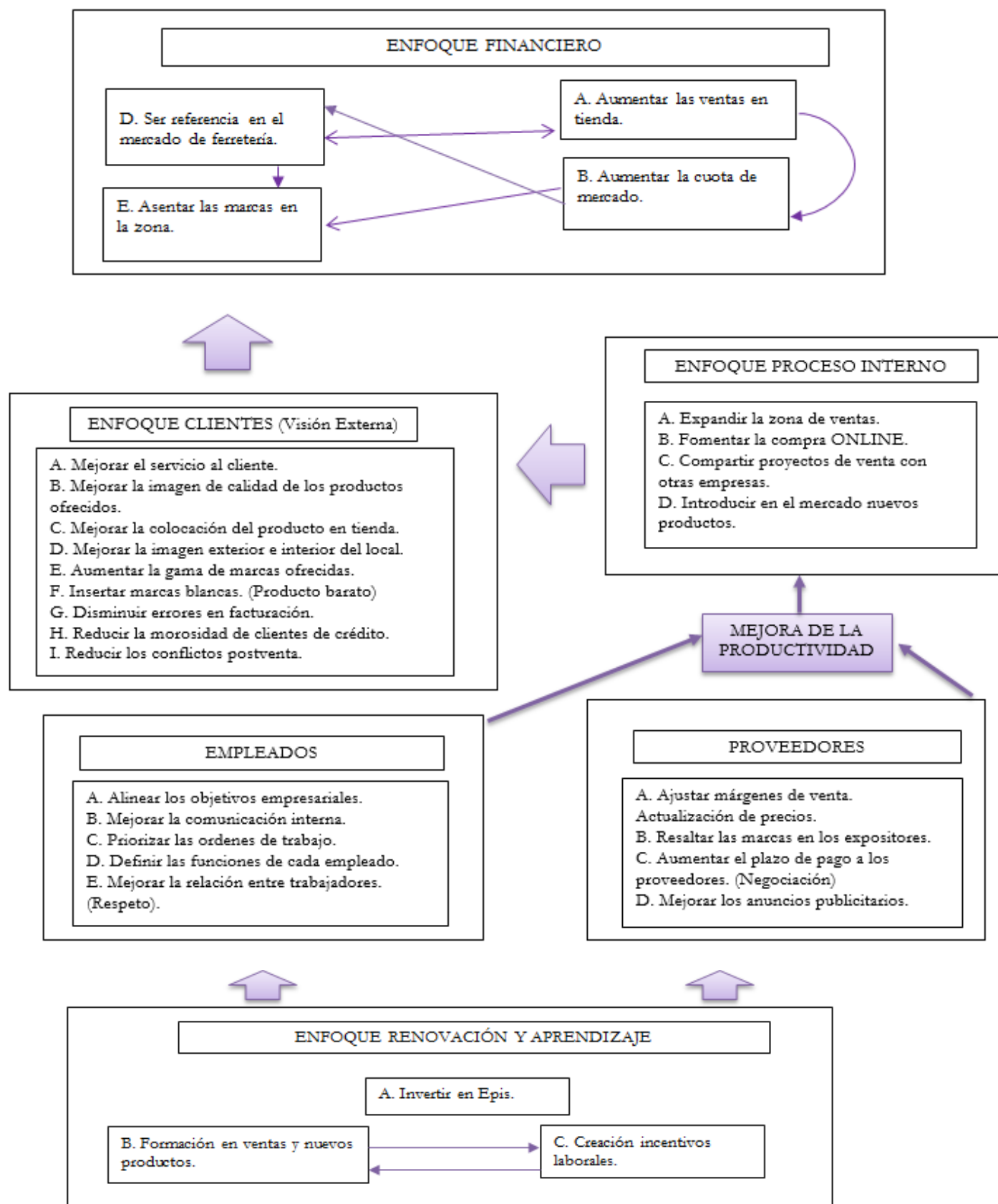
Así mismo, las emociones influyen en otras facetas de la vida empresarial, como en el feedback que se proporciona en un grupo o en las negociaciones, siendo de vital importancia la emoción con la se transmite la información para de este modo conseguir los resultados más satisfactorios, Kluger & DeNisi, (1996). Sin embargo, las personas somos capaces de influir en las propias emociones de uno mismo, así como aprender a controlarlas, Connelly & Johnson, (2015).

En definitiva, las emociones influyen igual que en la vida personal, en la vida laboral y en la

toma de decisiones de una forma involuntaria. Por ello, cada vez es más importante saber controlarlas y ser capaces de sacar el máximo provecho al estado de ánimo que tengamos en cada momento sin dejar que sea este el que nos controle.

El estado de ánimo de una persona también se puede relacionar con el estilo de liderazgo emocional que este posea. Cuando hablamos de liderazgo emocional nos referimos a aquel que consiste en liderar teniendo en cuenta las emociones, aprendiendo a manejarlas con el único propósito de lograr una solución efectiva. Se hace, por tanto, referencia a la idea de Boyatzis de que “un líder resonante crea más”. Este tipo de líder al que se refiere dicho autor es aquel que sabe gestionar sus emociones y las del grupo en la dirección adecuada, independientemente de la situación personal o profesional en la que se encuentre.

Anexo 2.-Objetivos de Larumbe Suministros Industriales, S.L., ilustrados mediante un cuadro de mando integral.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3.- Relaciones causa-efectos del cuadro de mando integral.

1. Enfoque financiero.

El objetivo principal de la empresa es “aumentar las ventas de la tienda”, las ventas al por menor de la empresa han disminuido notablemente a lo largo de sus últimos años debido a su cambio de localización, lo que no ha significado un descenso de sus ventas globales, ya que las ventas al por mayor, vía comercial de ventas, se han visto incrementadas, casualmente, gracias a la nueva localización. La empresa está claramente interesada en alcanzar este objetivo dado que los márgenes de venta son superiores a los obtenidos mediante venta al por mayor.

El aumento en las ventas proporcionaría a la organización una mayor cuota de mercado que, a su vez le otorga la posibilidad de convertirse en referencia en el mercado por el llamado “boca a boca”, muy importante en este sector y más aún en la zona de acción de la organización. El aumento de las ventas facilita en un segundo plano el asentamiento de marcas en el mercado.

2. Enfoque cliente (Visión externa)

El objetivo primordial de este enfoque es el de lograr un “mejor servicio de atención al cliente”. Para ello se tiene que aumentar la gama de productos, ofrecer marcas blancas que garanticen poder llegar a nichos de población diferentes a los ya atendidos, mejorar la imagen del establecimiento, externa e interna, reordenar la distribución de los productos para de un modo indirecto poder lograr mejorar la imagen de calidad de los mismos y, por último, garantizar el adecuado nivel de información proporcionado al cliente sobre las normas de compra para poder de este modo reducir tanto los conflictos postventa como la morosidad de los clientes. Todos estos objetivos se quieren lograr con el fin de diferenciarse de forma positiva de la competencia, aspecto clave para alcanzar ventajas competitivas en la actualidad en este mercado.

Si se mejora el servicio de atención al cliente, como resultado se obtendrá un cliente más satisfecho, lo que asegura directa o indirectamente un aumento en las ventas, ya que ese cliente volverá y transmitirá su opinión sobre el servicio a otro posible cliente.

3. Enfoque proceso interno.

Este enfoque se subdivide a su vez en otros dos, empleados y proveedores. La consecución de los objetivos en ambos lleva a alcanzar el objetivo más importante de este enfoque que es “mejorar la productividad”.

Desde el lado de los empleados el objetivo más importante es “alinear los objetivos empresariales”, que gracias al cuadro de mando presentado y aprobado por todos los responsables de la organización, se ha logrado reflejar por escrito, para que todos tengan una imagen global de las metas a alcanzar.

Para la consecución de la mejora de la productividad tiene que cumplirse también que las funciones de los trabajadores estén bien definidas, a la vez que se prioricen las tareas y se eviten duplicidades en el trabajo, por ejemplo, que dos empleados no tramiten la misma orden de pedido por no existir comunicación interna. De esta forma se evita a su vez que no los plazos de entrega a clientes queden expuestos a un posible retraso.

En paralelo a estos objetivos queda pendiente la mejora en la relación de los trabajadores, mermada en muchas ocasiones por la falta de comunicación mencionada anteriormente. Este objetivo es fácilmente alcanzable siempre que se cumplan los anteriores, ya que una buena comunicación evita en muchos casos mal entendidos y mejora el ambiente laboral.

Para lograr la productividad mencionada hay una serie de objetivos ligados a agentes externos, como son en este caso los proveedores. Ajustar los márgenes de venta, resaltar las marcas en los expositores, mejorar los anuncios publicitarios y aumentar el plazo de pago a proveedores son objetivos que están condicionados a las actuaciones de dichos proveedores, ya que, por ejemplo, para implantar un nuevo expositor de motosierras, la organización depende en gran medida del modelo de expositor que la empresa proveedora quiera implantar, la importancia que quieran darle dentro del local y el plazo de pago de la mercancía expuesta sin garantía de venta inmediata. Por este motivo es, la negociación con los proveedores, la que mejora de forma directa las ventas del local.

A su vez, la productividad capacita a la organización a expandir su zona de ventas, fomentar la venta Online, compartir proyecto de venta con otras empresas e implantar nuevos productos, dado que se mejora la calidad del proceso interno, y esto permite plantearse objetivos de expansión. Estos objetivos facilitan el aumento de las ventas y poder ser referencia del mercado, puesto que la aparición del nombre comercial en diferentes zonas y sobre todo en internet, mercado en expansión, garantiza llegar a un mayor número de personas.

4. Enfoque renovación y aprendizaje.

Se parte de la idea de que el trabajador satisfecho es más productivo. (Idea consensuada con los responsables de la organización). Dicha satisfacción se logra a través de varios objetivos, el primero, ampliar la formación en ventas y de nuevo producto. Con esto se

consigue un trabajador mejor formado, más seguro de sí mismo y con capacidad de atender de forma óptima las necesidades del consumidor. El segundo, la creación de incentivos laborales, está directamente relacionado con el primero puesto que la formación en sí puede considerarse un incentivo. La posibilidad de comisionar en las ventas es un motivador importante para los trabajadores y una buena forma de valorar los méritos profesionales en ventas. El efecto en las relaciones laborales entre trabajadores se verá afectado positivamente si el personal está satisfecho y motivado.

Por último, la inversión en equipos informáticos es un objetivo pendiente en la organización y reconocido por todos los responsables como importante ya que la mayoría de los equipos están obsoletos. Con la ayuda de la tecnología y la formación de los empleados para su utilización eficiente se puede lograr un aumento en la productividad gracias a la agilización de las tareas.

Anexo 4.- Los campos de la inteligencia emocional.

Dimensiones de la Inteligencia Emocional para el Liderazgo (Goleman et al, 2002).

1. Autogestión

La autogestión se deriva de la conciencia en uno mismo, es decir, de la comprensión de las propias emociones y de la claridad de sus propósitos. Este campo se construye en torno a seis ejes:

- **Adaptabilidad:** Capacidad para hacer frente a situaciones diversas sin perder la concentración. Los líderes con esta cualidad son personas que se adaptan rápidamente a los cambios.
- **Autocontrol:** Capacidad para saber gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores. Estos líderes tienen la serenidad y lucidez para afrontar una situación estresante y se desenvuelven bien en situaciones difíciles.
- **Iniciativa:** Esta cualidad le atribuye al líder un gran sentido de la eficacia. Las personas con iniciativa tratan continuamente de buscar y crear oportunidades y no tienen problema en apartar a un lado la burocracia con tal de mejorar o agilizar un proceso.
- **Logro:** Atributo que permite a los líderes tener una constante ambición personal que les lleva a superarse a sí mismos y a intentar que las personas que trabajan con ellos puedan hacer lo mismo. Estos líderes suelen ponerse objetivos difíciles y mensurables y buscan la continua mejora.
- **Optimismo:** A través de este atributo los líderes son capaces de afrontar cualquier circunstancia o imprevisto, intentando convertirlo incluso en una posible oportunidad.
- **Transparencia:** Esta competencia permite al líder expresarse de manera sincera en cuanto a sus sentimientos, creencias y acciones y así conseguir integridad. Estos líderes no tienen dificultades para admitir sus errores y no pasan por alto la conducta poco ética.

2. Conciencia de uno mismo

La conciencia de uno mismo consiste en la comprensión profunda de nuestras propias emociones, así como también de nuestras fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones. Dentro de la de este dominio podemos distinguir a su vez tres competencias emocionales específicas:

- **Autoconciencia emocional:** Cualidad que permite a los líderes estar en contacto con sus señales interiores e identificar el modo en que sus sentimientos les afectan y les acaban

influyendo en su rendimiento laboral. Quienes la poseen, suelen ser personas con elevados valores personales, personas sinceras y capaces de mostrar sus ideas con convicción.

- **Confianza en uno mismo:** El conocimiento propio de las capacidades ayuda a que el líder pueda apoyarse en sus fortalezas. Quienes poseen esta capacidad no temen asumir tareas complejas.
- **Valoración adecuada de uno mismo:** Esta habilidad permite al líder reconocer sus propias fortalezas y sus debilidades. Quienes la poseen aceptan las críticas con deportividad y son capaces de reírse de sí mismos.

3. Conciencia social

La conciencia social tiene que ver con la capacidad de experimentar empatía. A través de esta empatía conseguimos interpretar la emoción que se expresa en el rostro, la voz y el comportamiento de otra persona. La conciencia social se despliega a través de tres ejes específicos:

- **Conciencia organizativa:** Los líderes con una buena conciencia organizativa tienen la capacidad para entender de forma rápida cómo funcionan las organizaciones y captan las redes sociales y las relaciones de poder que operan en la empresa. Suelen ser personas que tienen muy presentes los valores que les guían en la vida.
- **Empatía:** Se trata de la capacidad que utilizan los líderes para darse cuenta de las señales emocionales de los demás y les ayuda a captar las emociones de una persona o grupo. Los líderes con esta cualidad son capaces de escuchar con atención y de comprender al resto. Además, suelen ser personas capaces de llevarse bien con gente de otras culturas o costumbres diferentes.
- **Servicio:** Cualidad de los líderes a través de la cual saben generar un clima emocional para, de este modo, facilitar las relaciones con sus subordinados. Suelen ser personas dispuestas a ayudar siempre que sea necesario.

4. Gestión de las relaciones

La gestión de las relaciones es la última dimensión de la inteligencia emocional para el liderazgo a la que hacen referencia Goleman, Boyatzis y McKee (2010), y en ella confluyen el resto de dimensiones. Esta capacidad se describe como la habilidad que permite a los líderes gestionar las emociones de los demás y, para ello, deben ser conscientes primero de sus emociones. Se despliega en seis ejes:

- **Catalizar el cambio:** Capacidad a través de la cual los líderes son capaces de darse cuenta de la necesidad de cambio y comenzar a realizarlo. Quienes la poseen son personas convincentes que no dudarán de intentar realizar los cambios proyectados, aunque se les presenten obstáculos.
- **Desarrollo personal de los demás:** Atributo que permite al líder tener un gran interés por sus empleados o equipo. Estos líderes suelen dar críticas constructivas y oportunas.
- **Gestión de conflictos:** Los líderes que gestionan adecuadamente los conflictos intentan conseguir extraer algo positivo de todas las situaciones posibles. Esto exige entender los diferentes puntos de vista que entran en juego en cada situación y ser capaz de enlazar toda esa información para usarla como ayuda en la mejora del trabajo.
- **Influencia:** Esta habilidad permite a los líderes desenvolverse de manera adecuada con cada persona y les ayuda a saber rodearse de las personas necesarias para llevar a cabo sus iniciativas. Quienes la poseen, suelen tener una gran capacidad de persuasión.
- **Inspiración:** Los líderes inspiradores son capaces de hacer ver a su equipo el objetivo compartido y les estimulan para conseguirlo. Suelen ser personas ejemplares que sus subordinados toman como modelo a seguir.
- **Trabajo en equipo y colaboración:** Los líderes con esta cualidad tratan de conseguir un buen ambiente social en el trabajo en el que prevalezcan valores como el respeto, la cooperación y el compromiso con los compañeros y con la propia organización.

Anexo 5.- Cuestionario empleado para identificar el perfil de liderazgo emocional de los individuos (Cavero, 2013).

1. Acepto las críticas de buen grado.
2. Animo fácilmente a los demás a participar en los proyectos o actividades que propongo.
3. Comprendo rápidamente las fuerzas subyacentes o "normas no escritas" que operan en el seno de cualquier organización.
4. Cuando conozco a alguien suelo ver los aspectos positivos de la persona antes que los negativos.
5. Establezco con facilidad buenas relaciones con gente nueva.
6. Las personas con las que interactúo entienden rápidamente que pueden contar conmigo.
7. Me gusta elogiar a las personas con las que trabajo.
8. Me interesan en general las personas, sus objetivos, sus ambiciones, ...
9. Me llevo bien con personas con culturas u opiniones muy diferentes a la mía.
10. Me ofrezco a compartir abiertamente mi trabajo y mis ideas cuando formo parte de un equipo.
11. Me siento en contacto con mis señales interiores y reconozco el modo en que mis sentimientos me afectan.
12. Me suelo reír de mí mismo sin problemas.
13. No me importa asumir tareas complejas.
14. No me importa cuestionar la realidad establecida y proponer cambios abiertamente.
15. No me importa dedicar tiempo a conocer a las personas con las que voy a trabajar más allá de lo que marcan las obligaciones laborales.
16. No paso por alto la conducta poco ética, sino que me enfrento directamente a ella.
17. No temo proporcionar críticas constructivas a los demás.
18. No tengo problemas en admitir abiertamente mis errores.
19. No vacilo en dejar a un lado la burocracia o las reglas establecidas cuando lo considero necesario para mejorar mis posibilidades futuras.

20. Normalmente no espero a que se presenten las oportunidades, las aprovecho o las creo.
21. Sé encontrar los puntos de confluencia entre aportaciones, ideas u opiniones diversas.
22. Sé escuchar con atención cuando interactúo con otras personas.
23. Sé perfectamente en qué destaco.
24. Sé permanecer imperturbable antes situaciones realmente críticas.
25. Sé persuadir a las personas para que hagan lo que les pido.
26. Sé recompensar adecuadamente a las personas con las que interactúo.
27. Sé rodearme de las personas adecuadas para llevar a cabo mis iniciativas.
28. Siempre tengo la serenidad y la lucidez necesarias para afrontar una situación estresante.
29. Siempre tengo presentes los valores que me guían por la vida.
30. Soy capaz de hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración.
31. Soy hábil para relacionarme adecuadamente con quien me conviene en diferentes contextos.
32. Suelo encontrar argumentos para convencer a los demás cuando creo que una determinada situación debe cambiar.
33. Suelo entender los puntos de vista de los demás.
34. Suelo inspirar a los demás con mis palabras o mi ejemplo.
35. Suelo marcarme objetivos difíciles y medibles.
36. Tengo elevadas ambiciones personales que me llevan a intentar mejorar continuamente.
37. Tiendo a ver la botella “medio llena” y no “medio vacía”.
38. Me adapto rápida y fácilmente a los cambios.

Referencias Bibliográficas

- Balthazard, P. A., Waldman, D. A., Thatcher, R. W., y Hannah, S. T. (2012). Differentiating transformational and non-transformational leaders on the basis of neurological imaging. *The Leadership Quarterly*, 23(2), 244-258.
- Bass, B. M., y Bass, R. (2009). *Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed). New York: Free Press.
- Bertrand, M., y Schoar, A. (2003), "Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies", *Quarterly Journal of Economics*, CXVIII (4), 1169-1208.
- Bloom, N. y Van Reenen, J. (2007), "Measuring and explaining management practices across firms and countries", *Quarterly Journal of Economics* 122(4), 1351-1408.
- Bloom, N., Sadun, R y Van Reenen, J (2012), "The organization of firms across countries" forthcoming *Quarterly Journal of Economics*, 1663-1705.
- Bloom, N. and Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R.S., Patnaik, M, Saporta Eksten, I., y Van Reenen, J., IT and Management in America (March 2014). CEPR Discussion Paper No. DP9886. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2444907>.
- Bond, S. D., Carlson, K. A., y Keeney, R. L. (2008). Generating objectives: Can decision makers articulate what they want?. *Management Science*, 54(1), 56-70.
- Bond, S. D., Carlson, K. A., y Keeney, R. L. (2010). Improving the generation of decision objectives. *Decision Analysis*, 7(3), 238-255.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., y Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8-24.
- Boyatzis, R. E., Passarelli, A. M., Koenig, K., Lowe, M., Mathew, B., Stoller, J. K., & Phillips, M. (2012). Examination of the neural substrates activated in memories of experiences with resonant and dissonant leaders. *The Leadership Quarterly*, 23(2), 259-272.
- Butler, M. J., O'Broin, H. L., Lee, N., & Senior, C. (2015). How Organizational Cognitive Neuroscience Can Deepen Understanding of Managerial Decision making: A Review of the Recent Literature and Future Directions. *International Journal of Management Reviews*.
- Cavero, S. (2013). Cuestionario para evaluar las competencias emocionales para el liderazgo [Mimeo] Universidad Pública de Navarra, España.

- Cavero, S. y Marín, A. (2016), *Generating Objectives and Emotional Competences*, (SSRN Scholarly Paper No. ID 2896989), Rochester, NY: Social Science Research Network.
- Clore, G. L., Gasper, k, y Garvin, E. (2001). Affect as information. In J. P. Forgas (ed.), *Handbook of affect and social cognition* Mahwah, Nj: Erlbaum (pp. 121-144).
- Eden, C., y Ackermann, F. (2013). Problem structuring: on the nature of, and reaching agreement about, goals. *EURO Journal on Decision Processes*, 1(1-2), 7-28.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build-theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Goleman, D., McKee, A., y Boyatzis, R. (2002). *El líder resonante crea más*. Plaza & Janés.
- Gregory, R., y Keeney, R. L. (1994). Creating policy alternatives using stakeholder values. *Management Science*, 40(8), 1035-1048.
- Huerta, E. y Salas, V (2012) “La calidad del recurso empresarial en España: Indicios e implicaciones para la competitividad”, *Papeles de Economía Española*, Núm. 132.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroups conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. In C. W. e Dreu, & E. Van de Vliert (eds), *Using conflict in organizations*, 87-100
- Judge, T. A., y Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751–765.
- Judge, T. A., y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89,755–768.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Keeney, R. L. (1994). Using values in operations research. *Operations Research*, 42(5), 793-813.
- Kelly, J. R., y Barsade, S. G. (2001) Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (1), 99-130.
- Kluger, A. N., y DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory.

Psychological Bulletin, 119(2), 254-284.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385–425.

Lucas, Robert (1978), “On the Size distribution of business firms”, *Bell Journal of Economics*, IX (2), 508-523.

Montibeller, G., Belton, V., Ackermann, F., y Ensslin, L. (2008). Reasoning maps for decision aid: an integrated approach for problem-structuring and multi-criteria evaluation. *Journal of the Operational Research Society*, 59(5), 575-589.

Montibeller, G., & Franco, L. A. (2011). Raising the bar: strategic multi-criteria decision analysis. *Journal of the Operational Research Society*, 62(5), 855-867.

Mullins, W., & Schoar, A. (2016). How do CEOs see their roles? Management philosophies and styles in family and non-family firms. *Journal of Financial Economics*, 119(1), 24-43.

Mumford, M. D. yFrese, M. (2015). The Psychology of Planning in Organizations: Research and Applications. *Emotions and Planning in Organizations*, 105-122.

Rotemberg, J. J., y Saloner, G. (2000). Visionaries, managers, and strategic direction. *RAND Journal of Economics*, 693-716.

Schwenk, C. R. (1990). Effects of devil’sadvocacy and dialectical inquiry on decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 161-176.

Siebert, J., y Keeney, R. L. (2015). Creating More and Better Alternatives for Decisions.